

○講演：国鉄改革と鉄道貨物輸送

伊藤直彦*

日本貨物鉄道株式会社（JR 貨物）代表取締役会長

【1】はじめに

(1) 自己紹介

今日は、法律関係の先生方に鉄道のお話しをする機会をいただき、ありがとうございます。実を言いますと、本法科大学院の龍岡教授と大学1年生の時にクラスメートでした。私と違い、龍岡さんは一番前に座って熱心に講義のノートをとっていたことを思い出します。

現在、私はJR貨物の代表取締役会長を務めていますが、弊社の顧問弁護士と龍岡教授が姻戚関係にあったことから数年前に再会しました。「いつか機会があれば学習院でお話をしていただきたい。」とお誘いを受けていまして、今回その約束を果たすべく参った次第です。

先ほど私の経歴をご紹介いただきましたが、私は大学卒業後の1964（昭和39）年に当時の国鉄（日本国有鉄道）に入りました。ちょうど東海道新幹線が開通した年ですが、それ以来46年間、鉄道一筋に生きてきました。1987（昭和62）年には、国鉄の分割民営化によりJRグループが誕生し、地域別の旅客6社と、私がおります全国一元のJR貨物の7社が誕生しました。線路は原則として旅客会社が所有し、JR貨物は決められた仕組みに基づき

* 1940（昭和15）年7月、広島県呉市に生まれる。幼少時代は長野県飯田市で育つ。1964（昭和39）年3月、東京大学法学部卒業。日本国有鉄道入社。1970（昭和45）年、ワシントン州立大学経営学大学院へ留学しMBAを取得。帰国後は、札幌鉄道管理局営業部長、同総務部長、大阪鉄道管理局総務部長等を歴任。1987（昭和62）年4月、国鉄の分割民営化に伴い日本貨物鉄道株式会社（JR貨物）関西支社長に就任。2000（平成12）年6月、代表取締役社長就任。2007（平成19）年6月、代表取締役会長就任。JR貨物の誕生、発足から、JR貨物とともに歩み、発展に献身的な貢献をし、今日の確固たる基盤を築き、大きな業績を上げてきた。社員7,000人という大きな組織の、きわめて優れたリーダーであるだけでなく、人間的にも大変に魅力がある方である。（学習院大学法科大学院教授 龍岡資晃）

線路使用料を支払っていますが、このJRグループ7社の組織づくりを魚料理に例えて、旅客は“ブツ切り”、貨物は“3枚おろし”と言われました。

私は国鉄に23年、JR貨物に23年と、ちょうどイーブンになったわけですが、今日は23年前に関係した『国鉄改革』と、JR貨物に移ってから四半世紀弱にわたって携わってきた『鉄道貨物輸送再生への取り組み』についてお話したいと思います。

（2）国民生活を支える鉄道貨物輸送

皆さんは貨物列車を見たことがありますでしょうか。私は、幼少期を長野県の飯田で過ごしましたが、当時は飯田線にも貨物列車が走っており、鉄橋などで貨物列車を見ては、「1両、2両、あっ今日は3両ついている。」などと数えていました。

先ほど申し上げたように、JR貨物は貨物列車を全国ネットワークにおいて運行している貨物鉄道会社です。基本的に、貨物列車は夜遅く出発し、翌朝に目的地に着くようになっています。もちろん、東京から九州となれば翌朝には着きませんが、要は日中に集められた荷物を載せて出発し、翌日には配達先に届くようなダイヤになっているのです。そのため夜間走ることが多く、一般の方が目にすることは少ないかもしれません。

しかし、実は皆さんの生活と鉄道貨物は密接に結びついているのです。例えば、北海道でゴルフをして宅配便でゴルフバッグを自宅へ送れば、翌々日には届けてもらえます。この時、皆さんは「トラックできちんと運んでいるのだな。」と思うでしょう。しかし、実はこの場合、トラック会社に預けた荷物が途中で鉄道に載せ替えられて運ばれていることもあるのです。例えば、北海道で預けたゴルフバッグは宅配便ターミナルに集められ、鉄道輸送用の大きなコンテナに積まれて札幌の貨物駅に運ばれます。札幌から東京の隅田川貨物駅までは貨物列車に載せられ、再びトラックで皆さんの自宅へと届けられるのです。これを「利用運送」というのですが、つまりはトラック会社に出した荷物が鉄道に載って来ることもあるということです。このように、あまり目には見えませんが、鉄道貨物が皆さんの生活に結びついているとい

うことなのです。

宅配便が誕生して30年以上経ち、主婦の方々にも物流に関心を持つ方が増えてきました。宅配便システムでは、一般の方にも“物が全国どこにでも動く”ということを意識してもらう大きな契機になっていると思いますが、なかなか鉄道貨物輸送までは想像していただけないのは残念であり、私たちも更なるアピールが必要だと思っています。

(3)『荷物も生きている』

このように国民生活を陰で支えている鉄道貨物輸送ですが、私が忘れることのできない印象的な出来事の一つ紹介したいと思います。それは1988（昭和63）年、国鉄改革から1年ほどしか経っていない時に起きた事故です。北海道の函館本線で貨物列車を運転していた運転士が、前日のお酒が残った状態で運転し、スピードオーバーで機関車から切り離されたほとんどの貨車が脱線転覆するという大事故でした。現場では、雪の中にコンテナがひっくり返り、お預かりしたお客様の大事な荷物が散乱している状態でした。線路を管理しているJR北海道が線路復旧のための工事を進めている傍ら、JR貨物は散乱した荷物を可能な限り集め、札幌貨物ターミナル駅に運んで一つ一つ持ち主を探す作業を続けました。言うまでもなく、その後この運転士は刑事訴追され、業務上過失往来妨害で有罪判決を受けました。

当時、私は営業部長でしたが、責任者としてヤマト運輸さんにも謝りに行きました。現在会長である有富慶二さんが営業本部長をしておられたのですが、「伊藤さん、貨物会社は運んでいるのがモノだから、安全が疎かになっているのではありませんか。旅客列車は、人を乗せているから安全第一というのはわかりますが、貨物列車はそういうことを軽視していませんか。」と言われました。私は、「とんでもありません。安全第一という考えは、国鉄時代から旅客も貨物も同じです。」と答えたのですが、もしこれが旅客列車だったら何百人が亡くなる大変な事故になっていたかと思うとぞっとしました。最後に有富さんは、「そうかもしれませんが、しかし“荷物も生きている”ということが分かりますか。」と謎掛けのような問いをされました。

その内容は、後に次のようなことだと分かりました。東京で勉強された若い看護師さんが、授業で習ったことを克明に記録した何冊かの看護日記をヤマト運輸の宅急便で送っていたのですが、それがこの事故により散乱してしまい見つからなかったのです。本社まで来られて「あれは私の命に代えても大切なものなのです。絶対に探してください。」と泣きながらおっしゃいました。私たちも一生懸命に探しましたがとうとう出てきませんでした。有富さんは、「これが“荷物は生きていますよ”ということなのですよ。」と改めて念を押されました。貨物だから安全軽視ということは断じてありませんが、私はこの時以来、事あるごとにこの話を社員に話してきました。

(4) 鉄道貨物輸送の規模

JRの線路は、北海道から九州まで合せて約20,000kmありますが、貨物列車はそのうちの約8,000kmを使っています。東海道本線や山陽本線など人口が多い地域を結ぶ路線には、当然ですが物も多く流れるので、多くの貨物列車が走っています。

さて、ここでクイズを出します。貨物列車は全国で1日約600本走っていますが、その走行距離をすべて足すと地球を何周していると思いますか。ちなみに、赤道を一周すると約40,000kmです。答えを言いましょう。実は、地球を6周、正確に言うと5周半です。想像つかなかったでしょう。これと比較するために申し上げますが、東海道新幹線の東京～大阪間は約500km、朝から晩までかなりの密度で列車が動いていますが、地球3周半です。また、山手線も朝から晩までグルグル回っていますが、地球半周分に過ぎません。貨物列車は約7,000人の社員で1日600本運行し、地球を6周しています。なんとなく鉄道貨物輸送の規模が分かっていただけたのではないのでしょうか。

それではクイズをもう一つ。日本で一番走行距離が長い列車は何でしょうか。これを知っておられると自慢できますよ。大阪発札幌行きの「トワイライトエクスプレス」と言われる方が多いかもしれませんが、実は貨物列車なのです。日本を縦貫する札幌発福岡行きの貨物列車で、JR貨物が発足した翌年につくった列車です。走行距離は約2130kmで、トワイライトエクス

レスに比べて630kmほど長いです。ちなみに札幌から福岡まで38時間かけて走っています。

なぜ北海道から九州まで走る列車を設定したかという、かぼちゃやアスパラガスなど北海道で生産される野菜や果物は九州では採れない、逆にみかんなど九州で採れて北海道で採れないものがあります。北海道から九州までトラックで走っては大変ですので、鉄道が利用されるわけです。積載率は、ウィークディ平均で約90%という大変重要な列車になっています。

【2】国鉄改革

(1) 国鉄の現状

それでは、さっそく本題に入っていきたいと思いますが、まず「国鉄改革」についてお話しします。今日ここにお集まりの皆さんで、“国鉄時代”を知っている世代の方はどれだけいらっしゃいますでしょうか。そもそも鉄道というのはその国の生活文化そのものであり、ゆえに鉄道に絡んだ事件や問題がよく新聞紙上等を賑わせます。

少し歴史的な話をしますが、日本初の鉄道が新橋～横浜間に開業したのが1872（明治5）年です。その後、しばらくは民営と国営の両方の鉄道が共存していました。例えば、皆さん方もご存知の東北線はもともと日本鉄道という私鉄だったのです。あれだけの長い路線を私人が造ったというのは驚きです。

しかし、日露戦争が終る頃になると、富国強兵・殖産興業という流れの中で、鉄道を国有化しようという動きが出てきました。1906（明治39）年に鉄道国有法が公布され、多くの民営鉄道が国有になり、さらに1920（大正9）年には鉄道院が鉄道省に変わりました。やがて、第二次大戦敗戦後の1949（昭和24）年6月、GHQ占領下で鉄道省は公共企業体になり、日本国有鉄道（国鉄）が誕生しました。いわゆる3公社5現業で、国鉄と電電公社、専売公社が公共企業体となりました。今までの官営の鉄道では非効率ということで、広く国民の役に立つという公共性のいいところと、経営収支を厳しく考える企業性のいいところを発揮させようという狙いがあったと言われています。

私は1964（昭和39）年に国鉄へ入社しましたが、当時はまさか23年後に国鉄がなくなるとは夢にも思っていませんでした。国鉄改革は単なる1つの歴史的な事件のようですが、当事者として今振り返ってみますと、まず第一に、アメリカから導入された公共企業体＝Public Corporationのあり方に大きな問題があったように思います。その問題を一言で表せば、公共性と企業性の悪い面だけが出てしまったということです。組織形態が変わっても官の意識がなかなか抜けず、お客様への対応も不親切でたくさんの投書がありました。また、お金の遣い方にも問題があったように思います。

さらに、国鉄には一般企業の社長にあたる総裁がいましたが、例えば職員の賃金は、民間のように総裁自身で決めて組合と交渉するといったことはできませんでした。これは、戦後の組合運動の高まりを危惧し、公共企業体にはストライキ権を与えず、賃金などは公共企業体等労働関係委員会が公務員の賃金等を見ながら決めていました。また、輸送の対価である運賃でさえ、国鉄運賃法によって縛られていて自分たちで決めることはできませんでした。要するに、手足を縛られた状態で経営を任されていたのが国鉄なのです。

（2）財政問題

国鉄改革の直接的な要因は、言うまでもなく37兆円にのぼる借金、つまり財政問題でした。1985（昭和60）年当時、国鉄は毎年約1兆5,000億円の赤字を出しており、そのうち貨物部門の赤字は3分の1にあたる約5,000億円でした。国鉄が赤字に陥ったのは、実は私が入社した1964（昭和39）年、新幹線が開業した年でした。

こうした事態になってしまった原因をJR貨物の経営責任者を経験した者として今になってよく考えてみますと、公共企業体の持つ性格に行き着くのです。経営というのは言うまでもなく収入と経費の管理であり、それは公共企業体でも同じことです。ところが、先ほども申し上げましたが、収入の基本となる運賃について、適正な水準に値上げしようとしても、国会を通らないと改定が出来ません。つまり、年初に収入計画を策定しても、国会の動向により運賃改定の時期がズレれば、簡単にその計画が狂ってしまうことがよ

くありました。一方、コストダウンについては、あらゆる部門で合理化計画を策定し、労働組合と実現に向けた交渉をするのですが、反合理化というスローガンのなかで計画通りには進まないのが実情でした。

合理化計画の具体例を申し上げますと、全国の駅の営業体制を見直しコストダウンを図ろうと、『営業近代化協定』を組合との間に結びました。これは、利用客の少ない旅客駅を無人化するとか、扱ひ量の少ない貨物駅は拠点駅にまとめる一部内では貨物駅の集約と言っていました—という施策で、特に私が営業部長を務めた北海道では対象となる駅がたくさんあり、地元からの反対は必至でした。現地に説明に向いた私は、町長や村長さんから「営業部長さんね、あなた北海道知らないでしょう。北海道でそんなことされたら、嫁も来ませんよ。」と言われビックリしたことを思い出します。

このように国鉄本社と組合本部の間で協定が結ばれても、その実現にあたっては自治体や荷主など利害関係者が数多くいて、全国各地で思うように進まないのが実態でした。その結果、国鉄の財政は収入とコスト両面で狂いが生じ、赤字は雪ダルマ式に増え続けてしまいました。先ほど1964（昭和39）年の東海道新幹線開通の年から赤字が始まったと申し上げましたが、新幹線ができたから赤字になったわけではありません。国鉄の中堅幹部にいた私としては、内心、忸怩たるものがあり、「なぜもっと思い切って組合とぶつからなかったのだろう。」という思いがあります。

郵貯の資金が財政投融資として無駄なお金になっているのではないかという話がありますが、これも国鉄に関係があります。当時の大蔵省からすると、財政投融資でどこかにお金を使わなければなりません。それなら、国鉄に貸しておけば大丈夫ということです。鉄道はいろいろな設備投資や工事があるので、この財政投融資を借りるうちに、次々と借金が積み重なってしまったのです。

借金をすれば、当然ですが利子がつきます。一般的にお金を借りたら利子をつけて返すわけですが、その利子を払うために再び借金をして利子を払うことになります。これが“孫利子”というものです。利子を支払うためにお金がないからまた借りる、現在の国債が下手をするとそうならないとも限りま

せん。こうした国鉄を取り巻く様々なしがらみが、国鉄の赤字を天文学的に膨れ上がらせてしまったような気がします。しかし、国鉄改革の本質的な問題は別にあったのです。

（3）労働問題

これは行政改革を断行された当時の中曽根総理もおっしゃられていたことですが、実は国鉄改革の本質的な問題は“労働問題”だったのです。皆さんの中にも労働法などを勉強されている方も多いと思いますが、この問題はそう簡単には解決できないものでした。

例えば、私が入社した1964（昭和39）年頃の国鉄の職員数は45万人くらいでした。その7～8年後、当局は職員数を減らすべく「35万人体制」というスローガンを掲げ、労働組合に協力を求めて大きな効率化を図る計画を立てました。ところが、組合は反合闘争と称してストライキを起こすこともありました。しかし、先ほど申し上げたとおり、当時は公共企業体等労働関係法で国鉄職員にスト権はありません。したがって、このストライキは違法であり、ストに参加した者は解雇・減給・戒告・訓告などの処分を受けました。このような話は、毎日のように新聞に載っていました。

ちょうどその頃、アメリカから帰国していた私は、経理局会計課補佐から東京北局の人事課長になり、さまざまなことを経験しました。当時、国鉄には『弁明弁護協定』というものがあり、処分を通知した職員が違法ストライキに参加したことを当局側がきちんと立証しなければ、その処分を発令することができませんでした。この弁明弁護は組合幹部と人事課長が入って行うのですが、大変手間のかかるもので、このために全国の人事課は本来やるべき仕事に手が回らない状態でした。このような状況の中で、未発令の処分数は全国で10万件も溜まってしまいました。処分は発令しなければ何の効果もありません。裁判における刑の確定と執行の関係と同じです。

話は少し前後しますが、私がアメリカから帰国した頃、当局もさすがに「こんなことばかりやっているとダメだ。」ということで、国鉄を根本的に立て直すべく、本社職員局に能力開発課を設けて全国規模で『生産性向上運動』

を始めていました。この運動は後に“マル生”と言われるようになります。

生産性を向上させることは企業として当然のことです。日本生産性本部の絶大な協力を仰ぎ、現場と幹部が一体となって生産性を上げるための勉強会を開いていましたが、参加した現場長たちも目の色が変わってきました。ところが、国鉄の組合には旧社会党系の国労と動労、旧民主党系の鉄労があり、お互いが事あるごとにいがみあい、生産性向上運動についても、前者は反対、後者は賛成でした。当局としては賛成する組合を擁護するあまり、かなりの職場で不当労働行為が発生していました。職員に対して、「お前、あの組合にいたら大変だぞ。こちらの組合へ移れ。」とか、「昇給させるからこちらの組合へ移らないか。」といった不当労働行為が行われていたのです。当初は当局を応援していたマスコミも、こうした状況を知るにつれ次第に組合寄りになりました。国会でも社会党が不当労働行為に関する証拠をいくつも突きつける等して国会が紛糾し、最終的には磯崎叡総裁が国会の場で陳謝してこの流れが終りました。

しかし、問題はその後です。“マル生”を潰したことで勝ち誇った一部組合員は、職場において現場長や助役等の管理者を困らせることが労働運動だと思えるようになってしまったのです。駅長が業務命令を出しても、何だかんだ理由をつけて従わない。また、突然休む、いわゆる“ボカ休”もありました。医師の診断書を持ってきて、休みたいと言って数日後連絡もせずに休んでしまう。鉄道の現場の仕事は基本的に一人ではできず、何人もの担当者の共同で行うので、突然休むと助役以上の管理者が代わりに入ることになり、こうした職制マヒの状態が随所に見られました。もちろん、これは正しい労働運動ではありませんから、労働組合本部も組合規律の面から困っていたのが実情でした。こうした状況にあったので、労使双方で本社に紛争対策委員会を設け、職場規律確立に向けて真剣に話し合いをしました。これは大きな成果があったと思います。

さらに、職場規律を乱したもう一つの要因が『現場協議協定』の存在です。民間の普通の会社では、会社側と労働組合側の団体交渉事項は決まっており、団体交渉により賃金や勤務の問題を解決していくものです。国鉄の場合、現

場の中に管理者と職員（組合員）がいるわけですが、組合は何か問題が起きたときに現場の中で話をさせるよう求めてきたのです。労使紛争を現場に入れることを避けるためにも、当局は断固反対しましたが、地方労働委員会は基本的には組合側について、数の差で現場協議協定は生まれました。地労委の性格は皆さんご存知かと思います。もちろん、現場協議協定には協議の対象となる範囲や協議の仕方について定めていましたが、一部の職場では駅長などの管理者のつり上げの場になってしまいました。さすがにこの協定は、国鉄改革前に破棄しました。労働問題の側面から捉えると、国鉄はまさに末期的症状にあったといっても過言ではありません。今から考えると、労使双方に“甘えの構造”や“親方日の丸意識”があったようにも思います。

（4）国鉄改革の内幕

私自身は、国鉄の抱える財政や労働問題を考えれば民営化は必須であり、特に労働問題の解決には民営化しかないと強く感じていました。しかし、複数の地域にまたがって走る鉄道の特性を考えれば、分割することによる非効率率は避けるべきと考えていました。当時、全国の管理局長に個別に意見を聞けば、やはり“民営化賛成、分割反対”でした。また、私がいた職員局の課長が仁杉巖総裁の前で国鉄改革に関する考え方を述べた際も、「民営化は行うべきで、組合ともっと徹底的に対決しなければならないが、分割することだけはやめたほうがよい。」というのが全員の共通した意見でした。つまり、当時の国鉄幹部のほとんど全員が“民営賛成・分割反対”であり、国鉄を監督する運輸省も当初分割は考えていませんでした。

一方、1981（昭和56）年に東芝の土光敏夫さんが会長を務められた第二臨調（第二次臨時行政調査会）が発足し、さらに1983（昭和58）年には国鉄再建監理委員会というのが設けられました。監理委員会は1985（昭和60）年7月に分割民営化への具体的道筋を示した最終答申を政府に提出しました。

このように、国鉄改革のタイムリミットが迫るこの時期、民営化には誰も異存はないものの、分割するか否かで議論は分かれていました。そうした中、後に運輸大臣となられる自民党国鉄再建問題委員会委員長の三塚博代議士を

中心とするチームが、以前から職場規律がもっとも乱れていると言われていた甲府駅を視察されました。普通は、政治家や監督官庁が来られるとなれば、いつも以上にしっかりとやり、良い所を見せようとするのが常識だと思います。ところが、甲府駅の組合幹部は「我々がどんなに強い力を持っているか見せてやれ。」といって、いつもよりひどい状態を見せつけたのです。三塚代議士はこの状態を見て、「これはもう分割しかない。」と言われたそうです。これにより、国鉄改革は一気に“分割民営化”へと向かいはじめたと思います。

1985（昭和60）年、仁杉総裁以下、非分割民営化の考え方を国鉄の基本方針として示していた役員は全員更迭され、新たに運輸省出身の杉浦喬也さんが総裁になりました。この流れの中で、私自身の実体験を少しお話ししたいと思います。先ほど触れたように、私自身は“非分割民営化”でした。しかし、時代の趨勢は分割民営化へと動きはじめていました。そうした折、大学卒で国鉄に入った幹部候補生の後輩30名ほどがあるホテルに集まり、分割民営化後の自分たちの身の振り方について真剣に考えました。そこに私より先輩がひとりおられ、その方が若い連中に対して「国鉄なんか辞めて、もっと自由な世界に飛び出したほうがいいよ。」と言われたのにびっくりした私は「いい加減なこと言わないでくださいよ。彼らは本当に真剣に悩んでいるからここにいますよ。」と言い返しました。私は「みんな辛いけど、四国へ行けと言われれば、四国へ行け。北海道だったら北海道へ行け」と続けました。その時、ひとりが「ここにいる全員が辞表を出したらどうだろうか。」と言ったので、私は即座に「バカだな、お前。辞表なんか出したら、きれいに取られちゃうよ。そう興奮するな。」となだめたことを思い出します。

私自身は留学の経験もあったので、ニューヨークの事務所長に転勤させるかという噂も耳にしていました。しかし、国鉄が生まれ変わる大事な時期に、自分がその場にはいないことなど想像もできませんでした。そこで、赤字の元凶とも言われていた貨物部門を立て直すべく、当時の人事担当常務に「貨物局へ行かせてください。」と申し出ました。

（5）国鉄改革の成果と問題点

1987（昭和62）年4月1日、国鉄は地域ごとの旅客6社と、全国一元の貨物1社のJRグループに生まれ変わりました。国鉄時代と比べて何が変わったかといえば、お客様に対応する社員の態度でしょう。以前は、切符や釣銭を投げて寄こしたりするのが日常茶飯事でしたが、今ではそういうことはありません。直接お客様と接することのない貨物鉄道においても、ハード・ソフト両面からサービスの向上が図られています。

一方で、国鉄改革と切っても切れない問題が、いわゆる“余剰人員”の問題でした。運賃は国鉄時代のまま据え置いて経営を成り立たせるためには、当然ですが効率化、つまり要員の数を減らさなければなりません。民営化直前、国鉄の職員数は約27万人でしたが、新会社の最終的な採用数は20万人強でした。

人口密度が高く列車本数も多い本州の旅客会社では、比較的多くの社員を雇用できます。しかし、北海道・四国・九州では人が余っており、現地で雇用されなかった人は故郷を捨てて本州で働くことになりました。また、鉄道とは離れて、まったく別の会社への再就職した人もいます。当時、総理大臣が全体の雇用対策委員長を引き受けて再雇用支援を行い、例えば公務員として採用してもらった例もあります。

JRグループ発足後も雇用先確保への努力は続けました。引き続き再就職の斡旋を行うとともに、国鉄から承継した土地を売却し債務を解消していくため、国鉄清算事業団という組織ができました。また、当時はバブル景気で経済状況がよかったこともあり、いったんは要員の整理をした新会社発足後にも、改めてJRグループ全体でさらに約2,000人を追加採用し、JR貨物も58名を受け入れました。

しかし、こうした取り組みにも関わらず最後まで就職先が決まらなかった1047名は、最終的には1990（平成2）年に全員解雇という形になりました。これがいわゆる“1047名問題”と呼ばれるものです。再就職が決まらなかった原因の多くは、“現地現職採用”に拘ったからです。「今までの土地で、今まで通りの仕事」を求めて、他地域・他職種への就職を拒否し続けたのです。

それまで何度も解決に向けて手が差し伸べられてきましたが、その度に組合内部で意思統一ができず頓挫してきました。先日、政権交代の中で政治決着が図られ、原告一人あたり2,200万円を支払うことで組合側も了承しました。新聞紙上でも大きく取り上げられていましたが、2003（平成15）年に「JRに責任はない」という最高裁の判決（12月22日第一小法廷）も出ており、私個人としてはゴネ得を許したようなこの決着に疑問を感じています。

国鉄改革は確かに良かった面はたくさんあります。ただ、一度出来上がった組織や仕組みが、すべて善であり最高だとは思ってはいけません。個人的な意見を言えば、例えば少子高齢化が進展する社会において、現在のように北海道から九州まで6つ旅客会社と1つの貨物会社、計7つの会社で運営する形態が必ずしも未来永劫ベストであるとは思えません。かつての国鉄の残滓がなくなり、すべてのJRにおいて社員が働く意欲とサービス精神を持って職務に励んでいれば、昨今の民間会社の常識からすると一つのカンパニーとして経営することもあり得るでしょう。そうすれば、当然のことですが役員数は減らせそうですし、事務も集約でき、現在以上に効率的な経営ができると思います。国鉄時代の借金が未だに国庫にある以上、国民に対する義務かもしれません。JR発足からまだ23年なので、今すぐに何かを起こしたらいいという意味ではありませんが、将来の日本を担っていく方々にはぜひ一度考えてみてほしいと個人的には思っています。鉄道も、明治初期の官民併用時代から官営鉄道、そして公共企業体へと、40年くらいの周期で組織が変遷してきました。社会あるいは経済環境の変化によって法律や判例も変わっていくように、企業のあり方も変化するのが当然ではありませんか。

【3】鉄道貨物輸送の再生

（1）鉄道貨物輸送を取り巻く環境の変化

前述したように、国鉄の貨物部門は毎年5,000億円もの赤字を出していたので、「もう日本の鉄道貨物輸送はやめてしまえ。」と言われていました。決定的だったのが、1975（昭和50）年の“スト権スト”でした。国鉄は法律でスト権が認められていませんでしたので、その権利の付与を政府に求めてス

トライキを決行し、8日間も列車が止まってしまったのです。政府は前向きな解決は考えていませんでした。当時、「国鉄が3日間止まれば、自民党政府は吹っ飛ぶ」と言われていましたが、結局、新幹線を含めて全国の列車が実際に8日間止まっても自民党はビクともしませんでした。通勤に鉄道を利用していたサラリーマンは、ストライキの間は会社に泊まり込みを余儀なくされ、国鉄に対して相当怒り心頭の状況にありましたが、列車が動き出せば鉄道に戻ってきました。

一方、貨物はトラックの活躍により大きな影響はありませんでした。しかし、それまで鉄道を利用していたほとんどの貨物は、これをキッカケにトラック輸送へ移ってしまいました。日本でも指折りの会社のトップが国鉄の常務理事のところへ来て、「鉄道とは縁を切ります。これでは我が社は商売にはなりませんので、二度と使いません。」と言われました。貨物列車が止まっても、日本の物流には何ら支障がないことが明白になり、『鉄道貨物不要論』がますます強まっていったのです。

こうした窮地あった鉄道貨物を応援してくれたのが、新日本製鉄会長で日本商工会議所会頭を務めておられた永野重雄さんでした。鉄道貨物協会の会長でもあった永野さんは、「鉄道貨物輸送の重要性と、その有効活用の必要性を強調する声はどこからも聞かれないことは誠に遺憾である。長期的に安定した輸送機関は鉄道であり、その再建は可能であるし、建て直すのが国民の命題だ。」と言われました。実際、当時の貨物鉄道はセメントや石油など産業界の物資をかなり運んでいましたし、自民党のなかで貨物部門を廃止して国鉄改革法案を通すのは厳しい情勢でもありました。また、貨物会社ができることで12,000人の雇用を救うことができたのも事実です。いずれにしても、最終的に鉄道貨物は生き残り、全国一元のJR貨物が誕生したわけです。

しかし、お客様の意識はそう簡単には変わってもらえません。JR貨物となった私たちは、かつて国鉄常務理事に対して「二度と鉄道貨物は使わない。」と宣言された会社に挨拶に出向きました。もうストライキは無いし、社員的心も入れ替わったということを伝えたのですが、そこの副社長から返ってきた言葉は「伊藤さんね、同じですよ、JRも国鉄も。またきっとストライキや

るでしょう。あなたの話を聞いていると、みんな変わって頑張っていると言うけど、私はそう思いません。」と言われました。これは大変ショックでした。

(2) 鉄道貨物再生への取り組み

その後、私たちは鉄道貨物輸送に対する信頼を回復すべくあらゆる努力を続けました。ある時、もう二度と使わないと言われていた企業から、「よく頑張っているのだから、改めて鉄道を利用したい。」と言われました。涙が出るほど嬉しかったですね。

現在、佐川急便専用の『スーパーレールカーゴ』という電車型貨物列車は、東京～大阪間を6時間10分で結んでいます。電車型の貨物列車は世界でもここだけで、まさに日本の技術が生んだものです。トラックの荷台と同じ大きさのコンテナを利用し、佐川さんの宅配貨物を運んでいます。また『トヨタ号』という貨物列車が名古屋～盛岡間を2往復走っています。名古屋で作った自動車部品を、盛岡の生産工場に運んでいます。この列車をつくる時、私はちょうど社長になったばかりで、当時トヨタの張富士夫社長や日本通運の岡部正彦社長と新しい列車の設定についてトップ会談をしました。その時、張社長から「もういくらなんでもストライキはないですね。」とか、「国鉄改革の際、工場の専用線を全て廃止してしまったが、あれを残しておけばよかったな。」という話も出ました。自画自賛ではありませんが、JR貨物が誕生して23年、本当によくここまで立ち直ったと思います。

鳩山総理が、2050年までにCO2を25%削減するという話をしましたが、環境問題が叫ばれる昨今、CO2排出量がトラックの7分の1程度で済む鉄道輸送へのモーダルシフトが進められています。しかし、現在の1,000km以上の陸上輸送におけるシェアは、鉄道(JR貨物)37%、自動車63%です。ヨーロッパでは逆に、鉄道が6割、自動車が3割です。未だに1,000kmに及ぶ長距離輸送の6割以上を一人のトラック運転手が運んでいるという実態は、やはり大きな問題だと思っています。

（3）年末寒波の復活運転

ここで一つ、鉄道貨物再生を印象づけるエピソードを紹介したいと思います。それは、今から数年前の大寒波における貨物列車の復活運転でした。実は、内陸部向けの石油輸送の大部分は鉄道が担っています。例えば長野県では7割近くに達します。この年は年末に大寒波が襲い、内陸部で石油が枯渇しかかっており、政府でも緊急対策が行われるほどでした。

通常、貨物列車は年末年始には運休します。しかし、この緊急事態に際し、政府や石油会社から「休止予定だった石油列車を正月休みに復活運転してくれ。」と言われました。鉄道の現場は交代制のシフト勤務ですので、ほとんどの社員は休みに入っています。その話があったのが12月25日頃でしたが、直ちに関係旅客会社とダイヤ等の調整を行い、約300名もの関係者が正月休みを返上して復活運転に取り組んでくれました。国鉄時代にはあり得ない話です。63本の石油列車を全部動かして、石油会社からはもちろん、お客様からも褒められました。協力してくれた社員に話を聞いたところ、「嫁に出した娘が実家に帰ってきて、娘と一緒に過ごそうと予定していたけど、石油列車を運転するために断念した」とか、「奥さんと二人で旅行の計画があったがキャンセルした」と言っていました。繰り返しになりますが、国鉄だったら出来なかったでしょう。そういう意味では、国鉄改革は成功だったといえると思います。JR貨物の社長として、一番嬉しかった出来事です。

（4）安全輸送と鉄道自殺

最後に、安定輸送への取り組みについてお話します。最近多いのが、鉄道自殺による輸送障害です。鉄道は安定輸送が大事ですが、現在、日本では年間の自殺者が30,000件、そのうちいわゆる飛び込み自殺により鉄道で亡くなる方が約800件にもなります。

飛び込み自殺があると、警察の現場検証が終わるまで2～3時間列車は動けません。旅客の場合はバス代行もできますが、貨物列車はそうはいきません。列車を止めて、待っているしかありません。走行距離が長い貨物列車は、最終目的地に着く頃には10時間ぐらい遅れてしまうこともあります。自殺

は痛ましいことですし、なんとかならないのかというのが私の悩みです。

ちょっと話は逸れますが、私がかつて訪問したインドでは、列車のドアは開けっ放し、人々が線路を平気で渡っていました。人を轢いても、列車から人が落ちてても、列車は止まりません。混んでいる通勤電車の場合、屋根の上に乗っています。インド国鉄の総裁にも会いましたが、「うちは安全についてはきちっとやっています。」と言われてびっくりした思い出があります。

自ら命を絶つのはよくありません。鉄道に限らず、自殺は思いとどまってほしいと思います。たった一つの生命です。大切にしていきたい。

【4】質疑応答

■質問①

自殺によって、電車が止まった場合の損害は、賠償請求しているのでしょうか。

■回答①

賠償請求をするかどうかはケースバイケースでしょう。旅客でいえば、2時間遅れたら特急料金の払い戻しなどがありますが、実際にそれを本人や遺族に賠償請求することはありません。ただし、いろいろとかかった諸経費は、額の多寡に関わらず請求されます。また、トラックが警報機を無視して無謀に踏み切りに侵入して列車と衝突したようなケースは、車輛の修繕費など含めかなり大きな金額の賠償を請求することもあります。

■質問②

20年ほど前、民営化された後は、よくニュースでストライキと言っていたが、最近、ほとんど聞かなくなりました。労働環境など労働者の不満が出ないように、どのようにして努力して改善してきたのでしょうか。

■回答②

国鉄時代からの経験上、ストライキをしたらどうなるかということは、社員はみんな身にしています。JR貨物の労働組合は今も複数あります。現

在の主力組合は、国鉄時代頻繁にストライキをしていましたが、今では逆にストライキなんかしたら大変だという意識になっています。

JR発足後、会社をあげて意識改革に取り組んだことも大きいと思います。お客様である荷主に対して宣言した、いわゆる“4ない運動”というものです。1つ目は、ストライキを絶対にしないこと。2つ目は、コンテナを絶対に不足させないこと。3つ目は、当分の間は運賃を上げないこと。4つ目は、貨物駅を廃止しないこと。会社と組合が一緒になって意識改革をしてきました。

■質問③

国鉄改革の根本の元凶は何だと思われますか。ストライキ等によって、国鉄に対する信頼が失われたり、国電暴動につながった上尾事件が起こったりしたほか、機関車の無煙化や駅業務の合理化などによって人が余るなど、さまざまな要因が折り重なって改革が進んだと思いますが、伊藤さんはどのように認識していच्छいますか。

■回答③

まさに複合的な要因だと思いますが、一言でいうと、会社側も組合側も“親方日の丸意識”だったということではないでしょうか。私自身の反省も踏まえ、労使ともに甘えの構造がありました。また、国の縛りのなかで常にやらされていたという想いもあります。

ただ、先ほども述べましたが、もっとも根本的な問題はやはり労働問題だったと思います。当時の総理大臣である中曽根さんも「国鉄問題は基本的に財政問題ではない、労働問題である。」と言われています。そのきっかけが生産性向上運動の挫折であり、管理権が奪われて職場は規律を失ってしまい混乱状態に陥ってしまいました。そうした状態で合理化交渉をやろうとしても、当然ながらなかなかうまくは進みませんでした。

【5】最後に

本日は国鉄改革を中心に鉄道に関するお話を致しました。鉄道は国民生活と密着しており、法律家の皆さんにおかれましても、民事・刑事含めて事件

として関係されることもあるかと思います。

以前、鹿児島県に第3セクターの肥薩おれんじ鉄道が誕生した時、その開業記念式典に出席しました。私が差し出した社長の肩書きの名刺を見て、お酒を注ぐ女性から「JR九州の貨物部門の社長さんですか」と言われびっくりしたことがあります。まだまだJR貨物は知られていないので、現在も認知度の向上に力を入れています。

しかし、アメリカで鉄道会社といったら貨物輸送中心です。かつて、アメリカの1級鉄道は130社以上ありましたが、いずれも経営が大変でした。そのため、生き残りをかけた統合再編が繰り返された結果、私がアメリカに留学した1970年代には41社、そして今では7社にまで集約されています。現在、アメリカの貨物鉄道会社は、海上コンテナの2段積み列車（ダブルスタッカー）を主力商品として、立派な経営をしています。

余談ですが、私はシアトルにあるワシントン大学に留学したのですが、修士論文では『アメリカ鉄道のコスト構造について』というテーマで分析しようとした。ところが、担当教授から「“The railroad in the U.S. is now obsolete!!”（アメリカでは鉄道などすでに過去の遺物だ）」と言われ、なかなか認めてもらえませんでした。確かに、当時のアメリカではペン・セントラル鉄道が倒産するなど鉄道は斜陽産業となり、まさにフリーウェイ時代に突入していたのです。国鉄マンとしてのプライドもあり、私は日本の鉄道の現状を熱心に説明し、最終的にはテーマを認めていただきました。論文を提出する際、普通はお世話になった教授への謝辞を付けるのですが、並んだ美辞麗句がどうしてもしっくりこず、論文提出日の朝、そのページを破ってしまいました。大学院修了のかかった大事な論文であり多少心配もしましたが、「これこそ大和魂だ。」という心境でした。仕事の世界でも、相手と意見が食い違うことはままありますが、まずはこちらの主張を誠心誠意伝えることが大事です。そして、もし本当に実現させたいのであれば、多少強引にでも一歩前へ踏み出すことが大事だと思います。ちなみに、この論文は最終的にギリギリ“C”をもらい合格、というオチで今日の話が終わらせていただきます。長時間ありがとうございました。